GUÍA PARA LA ORGANIZACIÓN Y EL FUNCIONAMIENTO DE ESCUELAS DE MÚSICA





GUÍA PARA LA ORGANIZACIÓN Y EL FUNCIONAMIENTO DE ESCUELAS DE MÚSICA

MARIANA GARCÉS CÓRDOBA
Ministra de Cultura

MARIA CLAUDIA LÓPEZ SORZANO
Viceministra de Cultura

ENZO RAFAEL ARIZA AYALA
Secretario General

GUIOMAR ACEVEDO GÓMEZ
Directora de Artes

ALEJANDRO MANTILLA PULIDO
Coordinador Área de Música

JANETH REYES SUÁREZ
Coordinadora Componente de Gestión PNMC

GUADALUPE GIL PABÓN
Coordinadora Proyecto Editorial PNMC

GUIA PARA LA ORGANIZACIÓN Y EL FUNCIONAMIENTO DE ESCUELAS DE MÚSICA

ALEJANDRO MANTILLA PULIDO
JANETH REYES SUÁREZ
CELIA BARRANTES JIMENEZ
CLAUDIA MEJÍA GARZÓN
MARTÍN MEDINA
Coautores

www.mincultura.gov.co

CRISÁLIDA SOLUCIONES SAS
Diseño, Diagramación e Ilustración
Jaime Beranyer Sanabria Lara
www.crisalida.us

IMPRENTA NACIONAL
Impresión

Impreso en Colombia

Dirección de Artes
Plan Nacional de Música para la Convivencia
Carrera 8 # 8—43 Bogotá, D.C., Colombia
Teléfonos: (+1) 342 41 00 Línea gratuita: 018000 938081
plandemusica@mincultura.gov.co / www.mincultura.gov.co

Primera edición 2015

ISBN Versión Impresa 978—958—753—213—5
ISBN Versión Digital 978—958—753—214—2





CONTENIDO

Introducción

Desde el año 2003 el Ministerio de Cultura ha puesto en marcha el Plan Nacional de Música para la Convivencia (PNMC) como política de Estado para ampliar las posibilidades de práctica, conocimiento y disfrute de la música, a través de la creación y fortalecimiento de Escuelas de Música en los municipios del país y de la diversificación de espacios para el ejercicio profesional y el desarrollo musical en Colombia. El PNMC busca además hacer de la música una herramienta que contribuya al desarrollo de los individuos y de las comunidades, al fortalecimiento de mejores oportunidades de educación y esparcimiento para los colombianos, así como a la construcción de proyectos colectivos en torno a esta expresión artística.

Es en la escuela de música donde se congregan, comparten y enriquecen los procesos de formación, creación y proyección artística necesarios para que una comunidad encuentre espacios en donde sus diversas dinámicas sociales y culturales se articulen, reconozcan y entren en dialogo con sus propios contextos y con las sonoridades y expresiones de otros lugares del mundo.

A finales del año 2002, Colombia contaba con tan solo 365 municipios (de los 1098 de entonces) con procesos de educación musical, de los cuales solo 41 presentaban un buen nivel de institucionalización y continuidad en su labor. Después de estos 12 años de continuo trabajo entre el PNMC del Ministerio de Cultura, los departamentos, municipios, profesores, alumnos, padres de familia y la comunidad en general, se puede decir con certeza que el país ha dado un paso significativo en este sentido, y al día de hoy cuenta, en 943 municipios, con escuelas legalmente creadas, de las cuales un alto porcentaje funcionan con continuidad.

Sin embargo, se hace necesario continuar este camino de fortalecimiento y proyección de la sostenibilidad de las escuelas, ahondando en temas organizativos, programáticos y de gestión para lograr que el 100% de los municipios cuenten con escuelas de música creadas legalmente y que funcionen bajo criterios de calidad, pertinencia, continuidad, cobertura, diversidad, inclusión y productividad.

Para el fortalecimiento de las escuelas, el PNMC ha identificado e implementado acciones tales como: estimular la creación de las escuelas por acuerdo municipal, liderar la permanente cualificación de los maestros, promover la elaboración de programas contextualizados de formación, realizar dotación instrumental, impulsar la contratación continua del docente, alentar la organización comunitaria en torno a la escuela y favorecer la generación, fortalecimiento y adecuación de la infraestructura musical, entre otros.

Este último aspecto relacionado con la infraestructura cultural, ha sido abordado recientemente con mayor interés por el Ministerio de Cultura, reconociendo que es un punto neurálgico en el desarrollo y fortalecimiento de la vida cultural de las comunidades. Las escuelas de música por su parte, presentan condiciones precarias en la construcción y adecuación de los espacios requeridos para el correcto desarrollo de los procesos formativos en música.

La necesidad de contar con salones apropiados, espacios insonorizados, bodegas para el almacenamiento de los instrumentos, salas de ensayo y otros, ha promovido en principio, la iniciativa de realizar talleres y materiales didácticos para acom-

pañar a las escuelas en sus necesidades de adecuación de los espacios. Además, el Ministerio inició recientemente un proyecto de mayor envergadura apoyando la construcción de infraestructura especializada para los procesos de las escuelas y construye entonces, *los prototipos de escuela* de música en algunos municipios del país.

El *prototipo de escuela de música* es una infraestructura especializada para el funcionamiento de las escuelas municipales construidas por el Ministerio de Cultura en asocio con el municipio, el cual debe cumplir con una serie de factores. En la actualidad existen dos prototipos. El prototipo A que tiene un área construida de 712.62 m^2 y cuenta con un espacio administrativo, módulo de ensayo tipo 1, módulo de ensayo tipo 2, módulo de ensayo tipo 3, aula teórica, centro de producción, centro multimedia, auditorio – salón múltiple, bodega de instrumentos, cafetería, baterías sanitarias, cuartos técnicos y áreas de circulación. El prototipo B, aunque cuenta con los mismos servicios, tiene un área construida de 572.81 m^2 en un diseño más compacto.

Se propone además, la creación de un prototipo C que implique menor inversión por parte del municipio y cuya sostenibilidad sea más viable.

La construcción de estos prototipos representa una oportunidad de fortalecimiento para las escuelas y los municipios beneficiados, pero también implica un reto importante en cuanto a su sostenibilidad y sustentabilidad. Para los municipios que cuentan con prototipo, éste reto ha requerido del esfuerzo y competencia de varias entidades tanto públicas como privadas, de organizaciones sectoriales y comunitarias y por supuesto, de la construcción integral de un proyecto de escuela.

Pero en realidad, éste es el reto que se presenta a cualquier modelo de escuela que se dé en el país; ya sea de un nivel de estructuración pequeño o complejo, cuente o no con infraestructura propia y especializada, tenga o no una amplia cobertura: la necesidad de contar con un proyecto integral y unas condiciones básicas y apropiadas de funcionamiento.

Este material se presenta entonces, como una *guía* que propone establecer algunos lineamientos para orientar la organización y el funcionamiento adecuado de las escuelas de música. Por esto, el PNMC ha considerado importante que los responsables de cultura en los municipios, directivos de las escuelas, maestros/as de música, padres/madres de familia y estudiantes, se den a la tarea de construir ese proyecto de escuela y se coordinen en el establecimiento de rutas de trabajo, establezcan reglas básicas que mejoren la convivencia diaria y definan estrategias que permitan la proyección y sostenibilidad de la escuela.

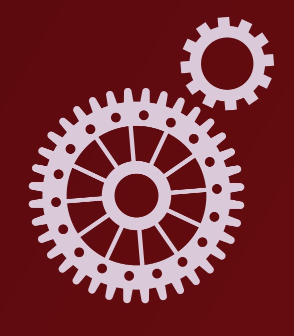
La presente guía ofrece unas pautas básicas para organizar las actividades programáticas y de operación de la escuela, sin que se conviertan en modelo rígido, ni en un listado a seguir en un orden determinado, sino en el punto de partida para que —según cada contexto y necesidad— puedan adaptarse y construir su propio modelo de organización, desde la estructura de los planes estratégicos y organigramas— hasta los manuales de operación y funcionamiento que requiere la escuela de música.

Posiblemente, algunas de las pautas señaladas no se aplicarán a todos los modelos y espacios con los que cuentan las escuelas actualmente, por lo que se deben utilizar aquellas que resulten oportunas para cada contexto.



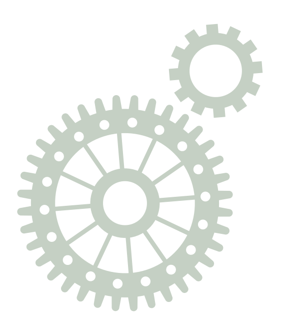
CAPITULO 1

ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y ACADÉMICA





ASPECTOS ORGANIZATIVOS



1. 1. ASPECTOS ORGANIZATIVOS

Dentro de los aspectos organizativos, se proponen cinco factores primordiales para la consolidación y buen funcionamiento de la escuela:

1.1.1. INSTITUCIONALIZACIÓN

La institucionalización se refiere al grado de reconocimiento, legitimidad y respaldo con que cuenta la escuela por parte del estado y de la sociedad civil. Para ello se requieren acciones tanto legales y políticas, como sociales:

- **Inclusión de la escuela de música y de la actividad musical del municipio en el plan de desarrollo del Gobierno.**
- **Creación de la escuela de música por acto administrativo o modificación del ya existente, si es necesario.**
- **Contratación estable del equipo administrativo y académico (desde un administrador encargado y un músico docente, hasta una nómina ideal).**
- **Procesos de apropiación por parte de las instituciones y de la comunidad: Existencia de una organización de padres de familia; articulación de organizaciones civiles, estatales y privadas a través de convenios, contratos y alianzas, entre otros. (Alcaldía, Secretaría de Cultura, instituciones educativas, organización de padres de familia, empresa privada y otras organizaciones).**

A. Los gestores, maestros, padres de familia o el comité directivo de la escuela, deben realizar la presentación del plan estratégico de la escuela al inicio de todas las administraciones municipales (alcaldías) y efectuar las gestiones necesarias, para garantizar que el plan quede incluido dentro del Plan de Desarrollo de ese periodo de gobierno.

B. Se debe verificar que la escuela esté creada por acto administrativo (Acuerdo de creación) o en su defecto, proceder a su creación. Esta acción debe ser impulsada por el comité coordinador de la escuela, el maestro director, los padres de familia o un gestor y debe ser realizada por la administración municipal. Si el acuerdo existe y no es explícito en sus contenidos, se puede adelantar una revisión y generar su modificación.

¿Qué debe contener el acuerdo de creación de la escuela?

» Los considerandos que sustentan la creación de la escuela y le dan soporte legal.

» La inclusión de la escuela dentro del plan de desarrollo del municipio como proyecto de inversión.

» Especificar claramente, de quién depende la escuela y quién es su representante jurídico.

» El objeto de la institución.

» Los convenios o alianzas estratégicas que se definan para su administración y funcionamiento.

» El equipo humano académico y administrativo de la escuela, que le permita un adecuado funcionamiento según las dimensiones y necesidades del proyecto.

» Si hay comités para el manejo de la institución, aclarar cómo están conformados.

» Estipular si hay pagos de matrícula u otros pagos para el aprovechamiento de los productos ofrecidos por la escuela.

» Dejar definidas otras fuentes de financiación, tanto desde lo público como desde otras procedencias, ej.: sistema general de regalías, estampilla pro cultura, alianzas interinstitucionales, alianzas público privadas, cooperación internacional, ONG, personas naturales, agremiaciones o asociaciones entre otros.

» Definir el lugar de funcionamiento y utilización del mismo, así como de la dotación con que cuente la escuela.

» La existencia necesaria de una asociación de padres de familia y de ser posible otras organizaciones de carácter no gubernamental, que apoyen el desarrollo del objeto de la escuela ej.: gestión de recursos, presentación de proyectos de desarrollo institucional, operación de actividades entre otros.

» Otros que la escuela considere necesarios de acuerdo con el proyecto particular.



Para tener en cuenta al momento de elaborar el acuerdo de creación o su modificación

- Que sea lo más claro y específico posible.
- Que incluya mecanismos de financiamiento y organización.
- Que los alcances de la escuela sean amplios y que estén dentro de los parámetros de inclusión, calidad, cobertura, transparencia.

El Anexo 1 presenta un modelo de acuerdo municipal.

1.1.2. PLAN ESTRATÉGICO

Una escuela contextualizada.

Para avanzar con efectividad en los procesos de fortalecimiento y proyección de la escuela de música, es necesario realizar ejercicios de análisis, organización y planeación. El plan estratégico es un documento en donde se refleja cuál será la estrategia a seguir y qué pasos debemos dar para lograr en el mediano y largo plazo los objetivos propuestos.

El plan estratégico requiere de tres puntos de análisis básicos: visualizar el estado al que se quiere llevar la escuela, saber exactamente en qué estado se encuentra y trazar el camino que la lleve de un estado al otro. Se responden aquí dos preguntas claves: ¿Por qué? y ¿Para qué?



Para tener en cuenta al momento de hacer el plan estratégico

» Hacer el diagnóstico real de la situación actual y el reconocimiento del contexto en donde se implementa la escuela, verificando: número de habitantes, actividad económica, grupos poblacionales, particularidades culturales, entre otros. Definir en qué estado se encuentra la escuela a nivel administrativo, organizacional, académico, en su vínculo con la comunidad, y en la proyección y alcance de sus productos. Identificar las debilidades y fortalezas.

» Si se realiza un análisis y un diagnóstico teniendo en cuenta las variables anteriores, se tendrá una lectura de la escuela, a la luz del contexto en el que se desarrolla. Se evidenciarán las necesidades específicas que suple en su contexto y las potencialidades que le brinda el hecho de pertenecer a ese contexto en particular.

» Establecer una o varias metas a alcanzar para cada nivel o etapa de desarrollo y tener claras las acciones que se deben realizar y los tiempos requeridos para lograr las metas.

» Las metas a alcanzar deben ser ambiciosas pero posibles de lograr a través de las acciones que proponemos.

» Proyectar la planeación a mediano plazo —entre 1 y 5 años más o menos— y a largo plazo —más de 10 años—.

» Realizar el plan estratégico en consenso con las diferentes instancias que conforman la escuela, para lograr el compromiso de todos.



¿Qué debe contener el plan estratégico?

- Misión: ¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Qué ofrece la escuela a la comunidad y al sector? ¿Qué será la escuela en el largo plazo? ¿Qué debemos hacer para lograrlo?
- Visión: ¿Qué necesidades satisface la escuela? ¿Cómo se posiciona? ¿Para dónde va? ¿Responde nuestra escuela a las características y necesidades del contexto?
- Diagnóstico del entorno y del estado de la escuela, identificando sus fortalezas y debilidades.
- Objetivos: ¿Qué desea hacer la escuela? ¿Qué se propone lograr para alcanzar la visión y cumplir la misión? ¿Qué necesidad concreta va a suplir?
- Estrategias: Definir qué acciones se deben emprender para el logro de cada objetivo y priorizar dichas acciones. Cada acción debe tener un responsable, debe estar relacionada con un objetivo y obtener unos productos o logros a los que se les pueda hacer seguimiento.
- Rutas de evaluación: se definen a partir de la realización de seguimiento a los procesos o acciones y verificación de logros.

- ¿Qué pasa si no sé para dónde voy?
- ... nunca sabré si llegué o no.
- ¿Y si no se en dónde estoy?
- ... no puedo tomar el camino adecuado para llegar a dónde quiero ir.
- Necesito algo así como la aplicación “Waze” (un mapa en donde pueda dibujar el camino) para trazar la ruta de “dónde estoy” y “a dónde quiero ir”.



1.1.3. EQUIPO HUMANO Y ORGANIGRAMA

El organigrama es la representación gráfica y esquemática de la estructura de una institución o entidad, que permite a miembros y a externos entender fácilmente cómo está organizada. Para llegar a éste organigrama, la institución o entidad —tal como se expone en el aparte anterior— debe haber realizado previamente un proceso de análisis, revisión o planeación, en el cual los miembros se piensan como organización y definen qué quieren, qué metas se plantean, cómo lo quieren hacer, qué necesitan para llegar a cumplir dichas metas y por supuesto: *con quienes lo harán y haciendo qué (equipo humano).*

TE IMAGINAS QUE SUCEDERÍA EN LA ESCUELA SI...

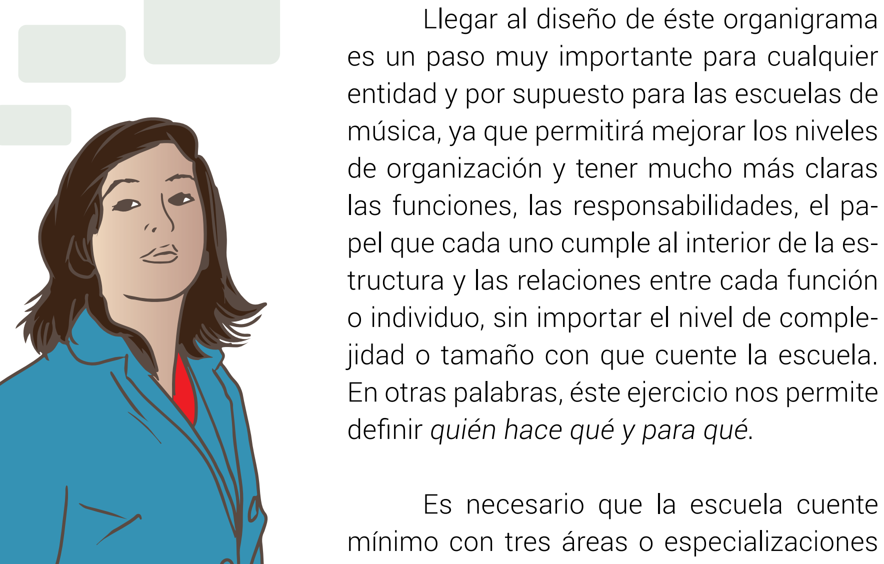
» ¿Los encargados de diferentes asuntos, terminan haciendo lo mismo?

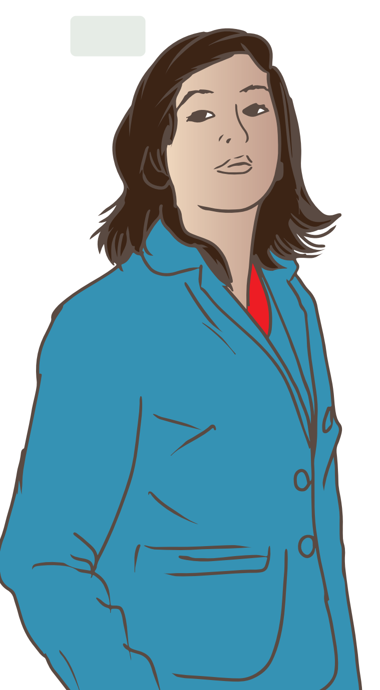
» ¿Cada uno hace lo quiere, sin saber qué hace el otro?

» ¿Hay actividades que dejan de hacerse?

» ¿No sé si lo que hago es indispensable para otro y ese otro no sabe si lo que hace es indispensable para mí?







Llegar al diseño de éste organigrama es un paso muy importante para cualquier entidad y por supuesto para las escuelas de música, ya que permitirá mejorar los niveles de organización y tener mucho más claras las funciones, las responsabilidades, el papel que cada uno cumple al interior de la estructura y las relaciones entre cada función o individuo, sin importar el nivel de complejidad o tamaño con que cuente la escuela. En otras palabras, éste ejercicio nos permite definir *quién hace qué y para qué*.

Es necesario que la escuela cuente mínimo con tres áreas o especializaciones de trabajo:

Área administrativa: Puede estar conformada por una persona o por un equipo contratado especialmente para la escuela, o que pertenezca a la alcaldía. Apoya al área académica en los temas de inscripciones, organización de espacios de trabajo e instrumentos, estructura de presupuestos, legalización de convenios y pagos, manejo de personal, equipos, procesos, entre otros.

Perfil: Profesional en el área de la administración, preferiblemente de la administración pública.

Área académica: Puede ser desde un maestro, hasta un equipo contratado especialmente para la escuela conformado de acuerdo con la dimensión del proyecto y las necesidades del mismo (comité académico: director de la escuela, maestros, padre de familia). Este equipo se encarga de la generación e implementación del proyecto educativo musical, de la conformación y dirección de las agrupaciones, de la proyección y programación artística, entre otros.

Perfiles: Músicos maestros; profesionales o técnicos en música para el cargo de Director de la escuela; o músicos cualificados e idóneos que puedan liderar procesos de formación y conformación de agrupaciones de práctica colectiva.

Área de gestión: Puede ser desde un miembro de la asociación de padres de familia, de la comunidad o una persona vinculada a alguna de las instituciones involucradas, hasta un equipo especializado. Apoyará a la escuela en la búsqueda de fuentes de financiación, realización de convenios, alianzas estratégicas, formulación y gestión de proyectos, proyección o circulación de los productos de la escuela y demás. Generará estrategias que apunten a la articulación de esfuerzos para la sostenibilidad de la misma.

Perfil: Gestor profesional o empírico cualificado e idóneo para la realización de las actividades.



- Todos los ejercicios de planeación deben contar mínimo con las tres áreas.
- Ninguno de estos equipos o personas trabajará sin contar con la orientación y especialidad del otro.
- Las decisiones administrativas no pueden desconocer las orientaciones académicas o los avances en gestión, ni lo académico desconocer las condiciones administrativas.

En la organización y planeación de la escuela de música intervienen, como ya vimos, varios aspectos y estamentos constitutivos: Alcaldía, organizaciones aliadas públicas o privadas, maestros, músicos, personal administrativo, padres de familia, estudiantes y comunidad en general; por lo tanto, es conveniente que exista un *órgano o consejo rector o directivo* que represente a cada uno de los estamentos que hagan parte del proyecto y que permita tomar decisiones consensuadas.



Para tener en cuenta al momento de elaborar el organigrama

- Que sea lo más claro y sencillo posible. Que sea esquemático (ver anexo 2).
- Que estén incluidas todas las unidades, áreas de trabajo, diferentes instituciones y organismos que tienen que ver con el funcionamiento de la escuela: Alcaldía, comités o consejos asesores o directivos, coordinaciones o áreas (administrativa, de gestión, académica...) docentes, estudiantes, organizaciones de padres de familia u otras organizaciones, áreas de servicios, entre otros.
- Que el esquema permita ver los niveles de decisión o jerárquicos y la articulación y relación entre ellos.
- Debe estar acompañado del manual de funciones.
- Debe estar de acuerdo con las necesidades y fortalezas de la escuela.
- Tener la fecha de elaboración para actualizarlo periódicamente según las necesidades.

El Anexo 2 presenta un modelo de organigrama.



Cada uno de los niveles, áreas, o cargos presentes en el organigrama, deben tener definidas las funciones, competencias, tiempo de dedicación y perfiles necesarios. Todo esto se consigna en el *Manual de Funciones*, documento complementario que además contendrá:

» La Misión y Visión de la entidad.

» Los Objetivos.

» Organigrama.

» Cargos, perfiles, funciones y competencias laborales.

» Códigos y grados salariales de los empleos (en caso de que existan cargos de planta).

» Decreto o acto administrativo por el cual se establece o modifica la planta de personal de la escuela (en caso de que exista).



El soporte fundamental de la escuela está en su equipo humano y en la definición de sus roles, relaciones y colaboraciones.

- La selección del *equipo humano* para el desarrollo de las diferentes tareas o actividades de la escuela de música es vital: se requiere contar con personas idóneas, honestas, conscientes de su papel orientador y altamente comprometidos.

- Es indispensable que cada uno de los cargos cumpla a cabalidad con los perfiles requeridos para que pueda desempeñar las funciones.

- La selección debe ser clara y pública: es ideal que responda a un proceso de convocatoria pública para poder hacer una selección transparente y adecuada. En los términos de la convocatoria se comunicarán las condiciones del cargo: perfil, forma de vinculación, tiempo de dedicación, valor, duración del contrato, entre otros.

Ejemplo:

CARGO

Director de la escuela de música

PERFIL

- Profesional en música con experiencia artística y pedagógica certificada de por lo menos 5 años.
- Estudios en temáticas relacionadas con gestión cultural o administración pública.
- Experiencia laboral en procesos de gestión cultural mínimo de 2 años.
- Manejo de word, excel y power point.

FUNCIONES

- Hacer parte del comité directivo de la escuela de música y asistir a las reuniones que se convoquen.
- Convocar y hacer parte del comité académico de la escuela de música y asistir a las reuniones que se convoquen.
- Coordinar la programación académica y artística de la escuela mediante procesos de planeación anual.
- Orientar el trabajo pedagógico del equipo docente y asesor de la escuela.
- Coordinar y supervisar las labores académicas y musicales de los docentes de la escuela.
- Articular su labor con los delegados de las instituciones participantes en el proyecto de escuela de música.
- Como parte del comité directivo, velar por el buen desarrollo de las labores administrativas y organizativas del funcionamiento de la escuela.
- Gestionar la adquisición de repertorio apropiado a los procesos de formación.
- Propender por la creación de repertorios propios de la escuela.
- Como parte del comité directivo, preparar los presupuestos anuales de inversión y funcionamiento de la escuela.
- Como parte del comité directivo, elaborar y gestionar proyectos dirigidos a convocatorias departamentales, nacionales e internacionales.
- Como parte del comité directivo, apoyar la elaboración y aprobación de los reglamentos y manuales de la escuela.

CARGO

Maestro en música tradicional

PERFIL

- Músico empírico cualificado o profesional, con reconocimiento y trayectoria en música tradicional de la región.
- Experiencia pedagógica y musical de por lo menos 5 años.

FUNCIONES

- Hacer parte del comité académico de la escuela de música y asistir a las reuniones que se convoquen.
- Apoyar el proceso de ubicación por edades y niveles a los alumnos inscritos en su práctica.
- Participar en las reuniones preparatorias de diseño del proceso formativo en su respectiva práctica y a las de seguimiento y evaluación.
- Realizar sesiones de formación para los diferentes niveles: inicial, medio y avanzado, en corregimientos, para comunidad en general (según el caso).
- Conformar agrupaciones y propender por su circulación y promoción.

1.1.4. INFRAESTRUCTURA Y DOTACIÓN

Toda escuela debe contar con un espacio físico en donde se lleven a cabo las actividades académicas, organizativas y de proyección de los procesos artísticos, en condiciones que permitan el desarrollo adecuado de las labores, la calidad de los resultados musicales, la protección de la salud auditiva de los participantes y la sana convivencia de los diferentes grupos que conforman la escuela.

Adicionalmente deberá contar con dotación instrumental amplia y diversa, para permitir gran cobertura y promover distintas prácticas musicales; elementos complementarios tales como repuestos o accesorios, atriles y otros; materiales didácticos como cartillas, guías, partituras, libros de texto, láminas, carteleras y ayudas audiovisuales.

Si bien no todas las escuelas cuentan con la infraestructura apropiada, es indispensable que todos los estamentos involucrados en el proyecto —incluidos los padres de familia y la comunidad—

propendan porque el espacio asignado a la escuela cuente con las condiciones mínimas apropiadas de funcionamiento:

- Salones de clase y espacios de ensayo con adecuada iluminación y ventilación: estos espacios deben estar libres de humedad y basuras.

- Salones insonorizados: tal como se planteó en la introducción de la presente guía, el Ministerio de Cultura en asocio con otras entidades, ha realizado talleres y materiales didácticos para orientar a las escuelas en los procesos de adecuación acústica. Existen formas no tan costosas de lograr estas adecuaciones.

- Lugares apropiados para el almacenamiento y cuidado de los instrumentos musicales y los materiales de apoyo: si no existe una bodega, se debe contar con la estantería adecuada.

- Un lugar dotado con equipos para realizar los procesos administrativos: computador, escritorio, archivador.

- Baños en buen estado y con condiciones higiénicas adecuadas.

Es ideal que la sede sea de propiedad de la alcaldía y esté destinada específicamente a la escuela, para poder dar mayor estabilidad al proceso y realizar mejoras y obras de adecuación sin inconvenientes.

Si el proyecto y las condiciones lo permiten, se sugiere que la escuela cuente además de lo mínimo ya establecido, con otros espacios esenciales, tales como:

» Salones o espacios de ensayo de diferentes dimensiones.

» Centro de producción musical.

» Centro multimedia.

» Auditorio – Salón múltiple.

» Bodega especial para almacenamiento de instrumentos y equipos.

» Cafetería.

» Baterías sanitarias amplias, suficientes y adecuadas.

Cuando la escuela funciona en alianza con entidades educativas, debe garantizarse que los lugares destinados a la escuela de música cumplan con las mínimas condiciones descritas.

¤ **Debo trabajar con los estudiantes en espacios agradables, apropiados y limpios, para garantizar que la experiencia musical sea enriquecedora, se disfrute y tenga excelentes resultados.**

¤ **Los instrumentos musicales e implementos de apoyo, deben ser apropiados y estar en condiciones óptimas. Por lo tanto debo recordar, al momento de hacer los presupuestos, dejar un rubro para compra, adecuación y mantenimiento.**

1.1.5. FINANCIACIÓN

Son varios los actores institucionales públicos, privados y comunitarios que intervienen en el proceso de consolidar y sostener una escuela de música desde el punto de vista financiero, siendo éste ejercicio un modelo de gestión y articulación de esfuerzos.

En la definición de roles y responsabilidades dentro del organigrama, queda claro quiénes serán los encargados de estructurar los diferentes proyectos para la solicitud de apoyos y de realizar la gestión de recursos con las diferentes entidades.

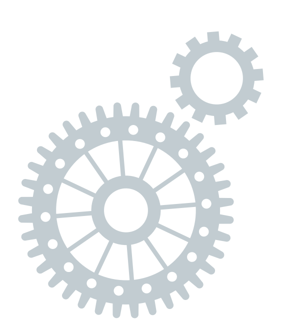
Algunas acciones para la búsqueda de fuentes de financiación son:

- Garantizar que la escuela de música quede contemplada en el Plan de Desarrollo del municipio con un rubro definido, que le permita contar con un presupuesto estable para su funcionamiento administrativo, académico y programático. Este rubro, así como otros rubros permanentes con los que cuente la escuela, deben quedar registrados de igual manera en el documento de creación de la escuela.

- Reconocer otras fuentes estatales de financiación y la forma de acceder a ellas, por ejemplo:
  - Sistema General de Participación.
  - Sistema General de Regalías.
  - Estampilla Pro cultura.
  - Impuesto a la telefonía celular.
  - Ley del Espectáculo Público.

- Generar convenios y alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas:
    - » En la mayoría de los casos la escuela municipal es operada directamente desde la Alcaldía y por lo tanto no es necesario ningún otro documento de mediación.
    - » Para el caso de proyectos de escuela municipal que son operados o dirigidos por otro ente u organización, es indispensable que exista un convenio con la alcaldía que reconozca la escuela como el proyecto municipal de formación musical y defina el aporte de recursos, las responsabilidades y las competencias.
    - » Establecer vínculos y alianzas con el sector educativo formal y no formal: escuela básica, colegios, secretaría de educación, programas tecnológicos, universidades y otros posibles del orden municipal, departamental o nacional.
    - » Igualmente es vital para las escuelas establecer convenios con otras entidades públicas tales como el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar; empresas prestadoras de servicios públicos (acueducto y alcantarillado, energía eléctrica, telefonía); corporaciones regionales, cajas de compensación y otros.
    - » Generar convenios con la empresa privada presente en la región, a través de figuras como apoyo, patrocinio, apadrinamiento, donación, becas, estímulos, entre otros.
- Estructuración y presentación de proyectos de cofinanciación a programas de apoyo, como el Programa Nacional de Concertación y el Programa Nacional de Estímulos del Ministerio de Cultura, proyectos de cooperación internacional y programas de otras entidades de orden departamental, nacional e internacional.
- Consolidar una oferta de servicios de la escuela: circulación de agrupaciones y otros productos musicales o asociados al sector (construcción y reparación de instrumentos, creación de obras o arreglos musicales, producción musical y oferta de conciertos); aprovechamiento de los espacios físicos y otros insumos con los que cuente la escuela (auditorio o salón múltiple, sala de ensayos, cafetería, estudio de grabación).


ASPECTOS
ADMINISTRATIVOS



1. 2. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

Si bien los aspectos organizativos y administrativos están íntimamente relacionados y pueden considerarse de un mismo orden, esta guía realizará una ampliación de temas administrativos dirigida especialmente a las escuelas que cuentan con estructuras y modelos de mayor complejidad, tales como los prototipos. Sin embargo no impide que otros modelos más pequeños puedan aprovechar la información.

Algunas de las principales tareas que desarrolla el área administrativa:

- Programar, organizar y controlar los recursos humanos, financieros y materiales.
- Liderar y trabajar en conjunto con el área académica y los otros estamentos implicados (comité directivo), los procesos de planeación estratégica, plan de acción, estructuración y seguimiento de presupuestos, definición de organigramas, definición de perfiles y funciones del equipo humano, estructuración de manuales y demás acciones de organización.
- Elaborar, tramitar y hacer los pagos correspondientes a la nómina.
- Realizar la inscripción, vinculación y seguimiento de los estudiantes.
- Formalizar los convenios, contratos, pólizas de seguro y otros documentos legales.
- Presentar los informes de tipo financiero y apoyar la elaboración de informes generales.
- Efectuar los pagos correspondientes por concepto de servicios públicos, arriendos e implementos de trabajo.
- Levantar y manejar inventarios, entre otros.

Se desarrollan en la presente guía tres temas que merecen atención especial: el plan de acción, la elaboración de presupuesto y los manuales de uso y convivencia.

1.2.1 PLAN DE ACCIÓN

Como ya se abordó en el apartado anterior, el proyecto de escuela requiere de un ejercicio de planeación estratégica que arrojará una misión, una visión, unos objetivos y unas estrategias entre otros ítems. Se sugiere también, dentro de ésta planeación estratégica, que se definan alcances a mediano y largo plazo. Estos son los sueños que queremos cumplir. Ahora bien, ¿cómo aterrizarlos?

La ejecución específica del proyecto se inicia con el *plan de acción*. Es aquí donde podremos aterrizar el ejercicio, definiendo las tareas o acciones en un plazo de tiempo específico (un año o dos, que se proyectarán de acuerdo con el plan estratégico) y con un recurso determinado. Este proceso se acompaña con acciones de programación y de control. Esto no quiere decir que las metas no deban ser ambiciosas.

En éste plan de acción se definen los objetivos más específicos; las actividades que se deben llevar a cabo para lograr cada

objetivo; cuántas actividades y quiénes están encargados de ellas; cuándo se van a realizar (cronograma); en qué lugar; qué recursos se necesitan (presupuesto): Finalmente, se define la forma como se realiza el seguimiento de procesos y resultados (indicadores).

En resumen este es el paso en donde se contestan las preguntas básicas: Para qué, qué, quién, cuándo, dónde, con qué.
Objetivo 1: ¿Para qué?

ACTIVIDAD	CANTIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	LUGAR	RECURSOS	INDICADORES
¿Qué?	¿Cuánto?	¿Quién?	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Con qué?	¿Cuáles?

Ejemplo

- **Objetivo: Generar en los estudiantes sentido crítico y constructivo frente a su proceso pedagógico — musical.**
- **Actividad: Encuentros pedagógicos de las agrupaciones de nivel infantil de la escuela con las agrupaciones de igual nivel del municipio de…**
- **Cantidad: Dos encuentros.**
- **Tiempo: Encuentros de un día de duración. Al final de cada semestre.**
- **Lugar: Uno en el municipio de… y otro en nuestro municipio…**
- **Responsables: Directores de las dos escuelas y asociación de padres de familia.**
- **Recursos: Cuantificar transportes, refrigerios y materiales para cada encuentro.**
- **Indicador: Número de acciones de intercambio e integración.**

Para tener en cuenta al momento de elaborar el plan de acción

- Que esté completo: Que contenga todas las acciones requeridas para el desarrollo integral de la escuela durante el año. Que involucre a todos los actores que tengan que ver con el proyecto: Profesores, gestores, alcaldía, personal administrativo, asociación de padres de familia, estudiantes.
- Que sea claro: Quién hará qué y cuándo.
- Que sea realmente una guía y una herramienta de control. Es decir que se debe consultar permanentemente.

1.2.2 PRESUPUESTOS

Una vez definido el Plan Estratégico y teniendo claro el norte y las acciones, se estructura el plan de acción, que como ya se vio, requiere del análisis y la organización del presupuesto. La organización del presupuesto permitirá saber en qué gastos se va a incurrir en un periodo de tiempo determinado, con qué recursos se cuenta y qué ingresos se pueden generar. En primer término es importante definir cuáles son los gastos fijos, los gastos variables y el punto de equilibrio.

Gastos fijos: Estos gastos serán siempre los mismos y deben estar cubiertos con el recurso fijo con el que cuenta la escuela: aporte de la alcaldía, aportes de alianzas estratégicas, ingresos por matriculas, otros. Aquí se relacionan gastos como el pago de servicios, pago de honorarios de personal de apoyo y maestros, insumos para instrumentos, participación de las agrupaciones en un número determinado de eventos, entre otros.

Gastos variables: Son las actividades que se realizarían si es exitosa la gestión de recursos adicionales. Actividades no permanentes como talleres especiales, otras experiencias académicas, presentaciones extra de las agrupaciones, dotación instrumental, compra de insumos, otros.

Punto de equilibrio: El punto de equilibrio de la escuela puede estar dado por diferentes indicadores; por una búsqueda de la sostenibilidad, por coberturas u otro factor. Es decir el punto de equilibrio se puede lograr no solo cuando el dinero que ingresa puede solventar el funcionamiento de la escuela y empiezan a haber ganancias económicas; sino cuando con el recurso existente se puede cubrir la población que se ha proyectado: niños y jóvenes no escolarizados. Depende del énfasis o modelo de escuela que estemos construyendo.

En todo caso, el punto de equilibrio nos debe permitir soñar grandes metas, pero debe darnos la alerta para que el proyecto no esté en déficit o para que la actividad no se deba parar abruptamente.

En presupuestos grandes es aconsejable revisar datos históricos, como mínimo los de los dos últimos años y tener en cuenta el incremento del IPC (Índice de precios al consumidor).

- **Si tengo un presupuesto bien planeado para la escuela, éste debe garantizar el funcionamiento de la misma durante mínimo 10 meses. (Recuerde que en el ejercicio deben hacer parte todos los entes involucrados en el proyecto).**
- **No puedo realizar actividades que no estén respaldadas en los recursos fijos o en la gestión de recursos ya aprobada.**
- **Debo seguir el presupuesto planteado porque si me gasto la plata de un rubro en otra actividad, todos estaremos en problemas. El presupuesto es la hoja de ruta.**
- **Debo revisar y actualizar el presupuesto con frecuencia.**
- **Si sé claramente cuánto cuesta el proyecto, sabré cuánto necesito y así será más fácil gestionar recursos.**

Este presupuesto se debe organizar en un archivo de cálculo excel que permita manejar fórmulas, insertar columnas y filas, realizar cambios rápidamente, trabajar en más de una pestaña y vincular otras hojas.

¿Qué debe contener un presupuesto?

- Generalmente se ubican los diferentes rubros de manera desagregada en la primera columna vertical:
  - » **Funcionamiento:** Arriendo, servicios (agua, luz, teléfono).
  - » **Honorarios:** Secretaria, coordinador académico, horas cátedra maestros, clases magistrales, talleres especiales.
  - » **Dotación:** Instrumentos, materiales, muebles.
  - » **Insumos:** Papelería, cuerdas, marcadores, fotocopias, uniformes, pendones.
  - » **Conciertos:** Alquiler de sonido, refrigerios.
  - » **Conciertos fuera de la escuela:** transportes, viáticos, gastos de inscripciones.
- Ingresar los valores rubro por rubro y mes por mes.
- Organizar el presupuesto de modo que se pueda ir evidenciando el flujo de ingresos y egresos y que permita estar al día en el seguimiento del recurso.

El manejo de los recursos, sean o no del estado, deben estar regidos por principios de transparencia, buen uso y optimización. La buena planeación del presupuesto unida a estrategias de optimización y aprovechamiento tanto de los recursos físicos como humanos, favorecerán el logro de metas y resultados.

1.2.3 MANUALES DE FUNCIONAMIENTO

Lineamientos que se construyen en común para llegar a acuerdos sobre el uso y disfrute de la infraestructura, y de bienes y servicios ofertados por la escuela.

La elaboración de manuales o reglamentos de manejo de los espacios culturales es una herramienta de trabajo que contribuye a cumplir los objetivos estratégicos del proyecto, permite establecer tareas de trabajo y responsabilidades, ordenar las actividades y formular medidas que ayuden a controlar, en lo posible, lo que sucede en un sitio.

1.2.3.1 MANUAL DE CONVIVENCIA

El Manual de Convivencia es una herramienta importante de trabajo en la escuela de música, que busca la autorregulación antes de ser un mecanismo de sanción, para garantizar el disfrute de las libertades individuales. Ofrece las orientaciones sobre los derechos y obligaciones de cada uno de los involucrados con el proceso formativo: maestros, estudiantes, administrativos, padres/madres de familia, servicios generales e incluso la comunidad.

Al igual que varios de los documentos de planeación, el manual se construye de manera colectiva y consensuada. En caso que ya dicho manual exista, se puede realizar una jornada de evaluación y actualización cada determinado tiempo.

Para esto, la escuela puede conformar un comité que cuente con la representación de la administración municipal, los maestros, los estudiantes y padres o madres de familia.

Entre las principales características del Manual de Convivencia están:

- **Recordar y citar en el documento la visión, misión, objetivo y organigramas de la escuela de música.**
- **Establecer las normas, funciones, derechos y deberes de cada una de las personas que hacen parte del proceso formativo de la escuela.**
- **Fortalecer los lineamientos pedagógicos que se establezcan en el Plan Curricular.**

Para diseñar el Manual de Convivencia por lo general, se toman los siguientes temas en consideración. La estructura del manual depende de la particularidad de cada escuela:



ASPECTOS GENERALES

- Visión.
- Misión.
- Valores / Principios de la Escuela.



COMUNIDAD QUE CONFORMA LA ESCUELA

- Organigrama.
- ¿Quiénes conforman la comunidad de la escuela de música?: estudiantes, padres de familia, docentes, personal administrativo.
- Definir el perfil de quienes conforman la comunidad de la escuela.
- Señalar otras entidades que apoyan el trabajo de la comunidad de la escuela (si aplica): entidades estatales, fundaciones, organizaciones culturales, empresas privadas.



PROCESOS DE ADMISIÓN

- ¿Quiénes pueden ingresar a la escuela?: Requisitos y Formatos.
- Si hay pagos, a cuánto equivalen y cómo se realizan.
- Documentos que se deben entregar.
- Épocas de matrícula.
- Procesos de retiro (voluntario y forzoso).



DEBERES Y DERECHOS

- Definirlos por cada grupo que integra la comunidad.



BECAS /ESTÍMULOS

- Tipos de becas y estímulos.
- Prerrequisitos y condiciones para recibir becas o estímulos.



FALTAS

- Definir: faltas leves, faltas graves, faltas gravísimas.
- Proceso de atención u orientación a cada una de las faltas.
- Sanciones.



SERVICIOS

- Se relacionan los reglamentos que se elaboren para el uso de cada servicio o espacio (se detallarán más adelante).



EVALUACIÓN

- Criterios de evaluación de estudiantes.
- Criterios de evaluación de docentes.
- Criterios de evaluación de otro personal vinculado al proceso.



CONSEJO O COMITÉ DIRECTIVO

- ¿Quiénes lo integran?
- Reglamento.
- ¿Cuándo se reúne?
- Facultades del Consejo o Comité.



ACTIVIDADES EXTRACURRICULARES / GRUPOS DE PROYECCIÓN

- ¿Quiénes participan?
- Normas de comportamiento.
- ¿Cómo se organizan las actividades?

El Manual de Convivencia debe revisarse anualmente en el Comité o Consejo Directivo que se conforme, y realizar ajustes si es necesario.

1.2.3.2 MANUALES DE USO DE SERVICIOS Y ESPACIOS

A continuación se muestran las propuestas para elaborar reglamentos sobre los servicios ofrecidos por la escuela, de acuerdo con su realidad, los cuales se relacionan en el Manual de Convivencia.

EL SALÓN DE CLASE

El salón de clase es una de las unidades mínimas (junto al espacio de almacenaje) con la que debe contar una escuela de música para funcionar, con las siguientes condiciones:

- **Accesible a la población que participa de la Escuela.**
- **Seguro.**
- **Limpio.**
- **Con condiciones aptas de iluminación, ventilación y adecuación.**
- **Cómodo para el trabajo de formación (evitando el hacinamiento).**
- **Preferiblemente adecuado acústicamente e insonorizado.**

El Manual de Convivencia ayudará a establecer las normas y parámetros de comportamiento dentro del salón de clase, pero en caso que existan varios grupos que deban utilizar el lugar, será necesario cada año, elaborar un horario semanal y establecer el responsable por cada sesión de trabajo.

Es vital que el horario acordado entre grupos o con otras áreas artísticas se encuentre visible a todos los usuarios.

Será necesario designar en el Manual de Convivencia quiénes se harán cargo del mantenimiento del aula, pero incentivando siempre entre la comunidad de la escuela los hábitos de cuidado del espacio.

ALMACENAMIENTO DE INSTRUMENTOS

Una escuela de música contará con instrumentos, insumos y accesorios necesarios para la formación, en cantidad y diversidad. Idealmente una escuela deberá tener a su disposición un espacio exclusivo para almacenar estos elementos, pero si no, será necesario acondicionar el salón de clase de tal forma que sea posible resguardar los instrumentos adecuadamente.

El apropiado manejo, almacenaje y mantenimiento de los instrumentos, sus accesorios e insumos, permitirá alargar la vida útil de los elementos, aportará a la calidad de la interpretación y hará que la inversión anual en el mantenimiento o reemplazo de los instrumentos impacte menos en el presupuesto.

Es indispensable que un almacén, tenga una buena organización y claras normas de manejo, lo que permitirá dar cuenta de la optimización y aprovechamiento de los instrumentos y de la inversión de los recursos.

Es ideal que el almacén sea un espacio exclusivo o un lugar dentro del salón de clase, que cuente con las siguientes características básicas:

- Buen sistema de ventilación, natural o artificial.
- Evitar que los materiales en el almacén reciban luz directa del sol.
- No puede tener filtraciones de agua o humedad.
- No pueden permitirse las proliferaciones de plagas o nidos de animales/insectos a lo interno del almacén.
- Disponer de estantería para que los instrumentos puedan albergarse evitando sobreponer unos a otros.



- Albergar los instrumentos en sitios expuestos a la humedad, como baterías sanitarias en desuso o salones con filtraciones constantes de agua, únicamente contribuirá al deterioro de bienes y llevará a gastos mayores en el mantenimiento o reparación.

Los instrumentos, insumos y accesorios que sean entregados o donados para una escuela municipal de música son bienes públicos, los cuales tendrán que ser ingresados al inventario de cada Alcaldía y estar cubiertos por la póliza global. El registro de los instrumentos en el inventario debe tener el correspondiente valor, un código y una descripción.

Los bienes que se trasladan a las instalaciones de la escuela municipal de música se entregan al responsable del almacén, que puede ser un almacenista, el director musical, un maestro o la persona responsable de cultura.

Para manejar el almacén, es necesario tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- La custodia de los bienes (de préstamo o de consumo) debe encontrarse siempre bajo la responsabilidad de una sola persona.

- La persona asignada para el almacén debe conocer sus funciones especializadas de recepción, almacenamiento, registro, revisión y apoyo en el control de inventarios.

- Si se cuenta con un espacio exclusivo de almacén, habilitar una sola puerta de entrada y de salida, con adecuadas condiciones de seguridad, siempre que no ponga en riesgo la seguridad de las personas que ingresan al almacén.

- Se debe llevar un registro diario de todas las entradas y salidas de bienes. Este registro debe contener: fecha, hora, instrumento y su referencia, el nombre de la persona que hará uso del instrumento, la firma cuando se regresa el instrumento y un campo de observaciones para anotar cualquier novedad.

- Es necesario informar a control de inventarios y contabilidad de la Alcaldía cuando se presente alguna novedad con las existencias (daño en un instrumento, reposición de insumos o accesorios).

- Cada material o producto se debe ubicar según su clasificación e identificación en los estantes. Para facilitar su ubicación se colocan letreros.

- Por seguridad, dentro de un espacio exclusivo de almacén deben siempre habilitarse pasillos para permitir la circulación en caso de una emergencia. Si el almacén se ubica en el salón de clase, debe evitarse que obstruya las vías de acceso y salida.

Cuando se presenten casos de pérdida o hurto de bienes que se hayan ingresado al inventario, el responsable del almacén y quienes hayan verificado la situación deben presentar ante las autoridades la denuncia, con un informe detallado, identificando el bien con el número de inventario, el valor con el que fue ingresado y cualquier otra referencia que pueda ser de utilidad para identificarlo.

Si alguno de los bienes en pérdida ha sido entregado por el Ministerio de Cultura, se debe dirigir una comunicación, informando la situación, a la coordinación del Grupo de Música de la Dirección de Artes, con copia de la denuncia.

- **Los instrumentos donados ⇨ bien público en servicio ⇨ se dan en préstamo y se regresan.**
- **Los insumos y accesorios ⇨ bienes consumibles y por ello una vez que cumplen su vida útil ⇨ pueden ser dados de baja**

AUDITORIO

Algunas escuelas podrán contar con pequeños o grandes auditorios. Inclusive, estos espacios se convierten en ocasiones en salón de clase y espacio de ensayos.

Si el auditorio se encuentra a cargo de la escuela de música, es importante definir los parámetros de administración:

- Establecer la capacidad de carga del auditorio, es decir, cuántas personas se pueden albergar con su silla y proporcionando el espacio necesario para la circulación.
- Preparar un plan de gestión de riesgo, de manera que sea socializado con los asistentes a los eventos, y se consideren todas las medidas de seguridad y evacuación, identificando claramente los espacios de circulación y las salidas.
- Contar con un registro o listado de los equipos y bienes que tiene a disposición. Estos equipos y bienes deben estar inventariados y asegurados.
- Establecer un reglamento de uso y comportamiento dentro del auditorio para artistas y público en general.
- Tener una agenda y un control de horarios.

Para la producción de eventos:

Los eventos pueden ser propios de la escuela o ser programación externa, que sea adecuada y de interés para la programación artística y cultural de la escuela y el municipio.

- Revisar las necesidades técnicas (rider técnico) y logísticas que requiere el evento y tener claro con qué se cuenta y qué se debe complementar: más equipos de amplificación, algunos instrumentos que se consideran de base (back line: batería, teclados etc.), personal de apoyo para los cambios de escenario o para la acomodación del público, entre otros. Esto permitirá definir qué costos reales tiene la presentación y quién cubre estos gastos.
- Verificar que todos los elementos y equipos con que cuenta el auditorio se encuentren disponibles.
- Hacer pruebas de reconocimiento entre las agrupaciones o producciones y las condiciones técnicas del auditorio. Si es un evento externo entregar todo con inventario y estado de los elementos.
- Al finalizar la actividad, verificar que todos los equipos e implementos se encuentren en el mismo estado que al inicio del evento. En caso que se presente alguna novedad, debe reportarse a la entidad a cargo del inventario del auditorio, con el detalle pertinente.

Durante la preparación o actualización del manual de convivencia, será necesario elaborar el reglamento de uso del auditorio, donde se establezcan los siguientes parámetros:

- Horario.
- Carácter del auditorio (público, préstamos, alquiler[1])

1 En caso que el auditorio se ponga a disposición para préstamo o alquiler, será necesario definir el procedimiento de préstamo y cobro de cuotas.

- Tipo de actividades que se permitirán o se prohibirán realizar en el auditorio (se recomienda que las actividades no incluyan actos de proselitismo político o religioso).

- Responsabilidades del administrador del auditorio.

- Logística en casos de actividades o eventos.

- Restricciones para el público.

- Restricciones para las agrupaciones que se presenten en el auditorio.

En caso que el auditorio se alquile, es importante establecer los mecanismos legales para su correcto funcionamiento, verificando que quien alquile, cumpla con las pautas jurídicas y de seguridad. Con este propósito, se puede establecer un convenio o celebrar un contrato revisando con la tesorería del municipio la reglamentación que permita reinvertir en la escuela los recursos obtenidos por este medio.

CAFETERÍA

En algunas escuelas es posible encontrar pequeños espacios que brindan un servicio complementario a los asistentes y beneficiarios del proceso formativo, con la oferta de venta de alimentos.

Para las escuelas de música que cuenten con cafetería o tienda existen consideraciones si se trata de venta de alimentos empacados o alimentos preparados en el lugar. De cualquier modo, será necesario que la escuela tome en consideración las regulaciones sanitarias vigentes y en caso de ofrecer venta de alimentos preparados, tramite frente a la secretaría de salud local la respectiva licencia de funcionamiento que señala la Ley 9 de 1979 por la cual se dictan las medidas sanitarias.

En esta última vía, se recomienda que en caso de implementar una cafetería donde se prepararán comidas, las personas a cargo realicen cursos de manipulación de alimentos.

Por otra parte, en el manual de convivencia será necesario establecer que el consumo de los alimentos no se realizará dentro del aula de clase o espacios de almacén, para evitar que los residuos atraigan plagas que también hacen daños a los instrumentos y bienes de la escuela.

Si la cafetería es administrada por la escuela de música, al igual que con el auditorio, será necesario crear un reglamento que establezca las normas de funcionamiento, las responsabilidades de la operación y los sistemas de abastecimiento y cobro.

Si el espacio de cafetería o tienda es administrado por un tercero, se deben establecer todos los mecanismos legales para su correcto funcionamiento, verificando que su administrador cumpla con todas las pautas jurídicas y sanitarias, estableciendo previamente las condiciones de trabajo para que no se presenten dificultades posteriormente. Se recomienda establecer convenio o contrato de arrendamiento revisando con la tesorería del municipio la reglamentación que permita que los recursos obtenidos por este medio sean reinvertidos en la escuela.

PRODUCCIÓN DE AUDIO Y SALA MULTIMEDIA

Los centros de producción de audio y salas multimedia son pequeños espacios dotados con recursos para la producción de audio y/o enseñanza virtual de música, cuyo principal

objetivo será estimular el aprendizaje, la producción y difusión de la escuela de música.

Si una escuela instala equipos para centros de producción de audio y salas multimedia será necesario, al igual que con los instrumentos, ingresarlos al inventario municipal y a la póliza global, para luego recibirlos como parte de los bienes de la escuela de música.

Los centros de producción deben:

- Contar con equipos especializados.
- Instalarse en un espacio insonorizado y adecuado acústicamente, para permitir que las grabaciones sean de una aceptable calidad.
- Las salas multimedia tendrán que contar con el mobiliario apropiado para la instalación de los equipos y uso por parte de la comunidad educativa.
- Contar con equipo humano calificado para su uso y cuidado.
- Tener registro de inventario de los equipos y notificar las novedades referidas a éstos (mantenimiento, reparaciones, daños).
- Tener un reglamento de operación preparado y referido en el manual de convivencia.

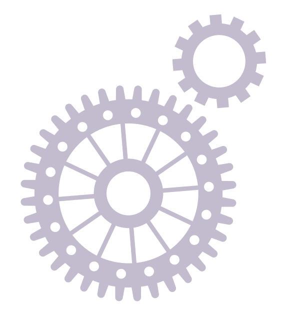
El reglamento deberá contemplar:

- Definición de los usuarios que pueden hacer uso del servicio.
- Horario de clases y de prestación de servicios.
- Derechos y deberes de los usuarios.
- Cuidado de los equipos.
- Consideraciones sobre la prestación de servicios pagos (como grabaciones en el centro de producción de audio).

Como actividad alternativa la escuela podría ofrecer servicios de producción de audio, de acuerdo con los lineamientos que se determinen.

¤ **Recordar que la tesorería del municipio debe establecer previamente las pautas legales o la reglamentación que permita que los recursos obtenidos por este medio sean reinvertidos en la escuela.**


ASPECTOS
ACADÉMICOS
Y MUSICALES



1.3. ASPECTOS ACADÉMICOS Y MUSICALES

En los apartados anteriores se han venido trabajando los conceptos generales de la planeación estratégica y el plan de acción de la escuela. Ahora bien, en éste módulo se abordará más a fondo el tema que sin duda es el eje central del trabajo y del éxito de la escuela, y es definir desde el punto de vista de la formación musical, qué queremos lograr y cómo lo queremos hacer, qué productos musicales vamos a obtener y cómo los vamos a proyectar y a poner en diálogo con las comunidades.

1.3.1. PROYECTO EDUCATIVO MUSICAL

En la planeación estratégica nos centramos en saber para qué y porqué. Realizamos un diagnóstico, definimos la visión, la misión, los objetivos y las estrategias generales de la escuela y finamente las formas de evaluación y seguimiento. Por supuesto, el soporte para definir y construir todos estos ítems es el proyecto educativo. No podremos definir aspectos administrativos, organizativos, de vínculos con la comunidad o de proyección artística si no tenemos absolutamente claro el proyecto educativo musical.

Para esto se deben plantear una serie de reflexiones que nos aclaren, en qué contexto se desarrolla la escuela y bajo qué principios. Cuáles son los lineamientos socio–culturales, éticos y estéticos que orientan el trabajo y qué tipo de individuo es el que ayudaremos a formar. Éste diagnóstico nos ayudará a garantizar la pertinencia, coherencia e impacto del proyecto educativo.



¿Cómo reconocer el contexto?

- Número de habitantes en el municipio y su diferenciación por grupos etarios.
- Actividad económica del municipio.
- Número y nombre de corregimientos y veredas que constituyen el municipio, formas y tiempos de acceso.
- Antecedentes de los procesos formativos desarrollados en la escuela, cuando ésta ya viene funcionando de tiempo atrás.
- Referentes bibliográficos de lineamientos y orientaciones de formación musical diseñados por el Ministerio de Cultura y el Ministerio de Educación.
- Prácticas musicales representativas y eventos destacados de la región.
- Actores musicales y pedagógicos que habitan el territorio y son reconocidos socialmente.
- Grupos poblacionales interesados en la formación musical o que necesitan de ella.
- Instituciones educativas del casco urbano y de la zona rural y procesos musicales que se adelanten en las mismas, con las que la escuela pueda establecer relación.
- Antecedentes de vínculos culturales con los corregimientos y veredas.
- Consulta de expectativas con los diferentes actores interesados en los procesos formativos.

Una vez realizada esta radiografía, el equipo pedagógico de la escuela (director musical, docentes y secretario o coordinador de cultura), efectúa un análisis de la información obtenida para dar inicio al diseño, ajuste o modificación de su proyecto, contenido programático y a la definición de las rutas o modelos de implementación.

Para tener en cuenta en el momento de diseñar el proyecto educativo:

¿Para qué la formación musical en la escuela?
¿Por qué la formación musical en la escuela?
¿Qué prácticas musicales colectivas constituirán el proceso formativo de la escuela?
¿Por qué esas prácticas y no otras?
¿Qué alcances tendrá el proceso formativo en cada una de las prácticas dentro de la escuela?
¿Cómo se estructurará ese alcance en el marco del proceso formativo para esas prácticas?
Cuál será el enfoque metodológico de cada una de las prácticas, según el contexto cultural y las tradiciones culturales propias?
¿Cuáles deben ser las etapas o niveles de la formación en cada una de las prácticas?
¿Con qué contenidos se debe dar inicio a ese proceso formativo?
¿Qué contenidos se deben desarrollar en cada etapa o nivel del proceso formativo?
¿Cómo desarrollar dichos contenidos en cada etapa o nivel?
¿Cuánto tiempo debe durar cada etapa o nivel?
¿Cuáles son los criterios de promoción y valoración de los logros obtenidos por los beneficiarios del proceso formativo?
¿Qué asesoría se requiere para el diseño o ajuste de los contenidos programáticos para cada práctica?
¿Qué perfil de docente es indispensable para el desarrollo del proceso formativo propuesto para cada práctica?
¿Con qué criterios seleccionar a los docentes de la escuela?
¿Cómo establecer un proceso de selección de los docentes que garantice su calidad pedagógica y musical y su permanencia en el territorio y cómo blindar de presiones políticas la selección y posterior contratación del docente?
¿Qué dotación instrumental y recursos pedagógicos y musicales se requieren para el desarrollo de los contenidos en las distintas etapas o niveles del proceso formativo de cada práctica?

¿Qué espacios de investigación y sistematización requiere el diseño, ajuste e implementación del proceso formativo de la escuela?

¿Qué importancia tiene para la escuela de música el establecimiento de vínculos con las instituciones educativas y entidades de formación musical de lo urbano y lo rural? ¿Cómo concretar esos vínculos?

De igual manera, es importante concebir el proyecto pedagógico de la escuela de música como una oportunidad para concretar en lo local, criterios y principios de inclusión en igualdad de condiciones, de garantía de derechos educativos, de participación, de diálogo y de construcción colectiva, en una perspectiva de calidad y de enfoque sistémico de educación musical.

> El reto para cada escuela es construir programas plurales, flexibles, abiertos y dinámicos, que se renueven y transformen constantemente, pero que tengan orientaciones y metas definidas; que contengan a la vez las identidades de cada contexto y las fuerzas innovadoras para recrearlo; que brinden oportunidades equivalentes de expresión a las voces de las tradiciones así como a las voces del presente y las vanguardias. (Lineamientos de iniciación musical PNMC)

El PNMC también propone en el documento de lineamientos de iniciación musical, unos principios que considera fundamentales para orientar la relación entre el aspecto musical, la pedagogía y los contextos. Estos principios deben ser analizados, debatidos, complementados y apropiados por las escuelas, para poder llegar a una propuesta propia de concepto de escuela de música.

Principios:

- **Diversidad como valor humano que orienta la concepción y práctica musical y pedagógica.**
- **Libertad y creatividad como horizontes que orientan la formación en su sentido más social.**
- **Práctica-conocimiento-disfrute, que propone una forma de acercamiento a lo musical desde múltiples dimensiones.**
- **Enfoque sistémico de la música y de la formación.**

1.3.2. PLANEACIÓN ACADÉMICA

Una vez definido el proyecto educativo musical, se puede realizar una planeación académica con mayor claridad y coherencia.

El proyecto definirá los niveles, alcances y logros de cada una de las prácticas o procesos a desarrollar en la escuela, en una proyección de largo y mediano plazo. Viene aquí un trabajo de filigrana que es la construcción del Plan de estudios que consiste en definir año a año, mes a mes, práctica musical por práctica musical y sesión por sesión: objetivos, alcances,

contenidos, metodologías, actividades, elementos, material didáctico, instrumentos, repertorios, así como los elementos de evaluación y seguimiento que se van a utilizar para lograr las metas propuestas.

La planeación al interior de un año de trabajo debe tener en cuenta las particularidades del grupo y las condiciones individuales; se debe contar con los conocimientos y destrezas musicales de los estudiantes e incentivar permanentemente la práctica musical, la participación y la creatividad. De igual forma dentro de esta planeación se deben incluir las actividades de articulación con la comunidad y proyección de la actividad artística: presentaciones, actividades con padres de familia, actividades con otros miembros de la comunidad, conciertos, encuentros y otros.

Esta planeación minuciosa nos permitirá avanzar con mayor certeza, no perder de vista el logro de los objetivos, no improvisar, evaluar permanentemente para reorientar la ruta y estar al día en el desarrollo del grupo y de cada uno de los estudiantes.

La escuela podrá diseñar formatos de planeación de acuerdo con las necesidades y expectativas de su proyecto educativo.

1.3.3. ORGANIZACIÓN ACADÉMICA

Otros aspectos importantes en la organización de la escuela y que se abordaron rápidamente en el apartado de organización administrativa, son las acciones de registro y vinculación de los estudiantes.

Aquí se definirán los procedimientos en aspectos como:

- La admisión de los estudiantes: Por edades, por examen de competencias, por condición económica, por capacidad de la escuela.
- Su forma de vinculación: registro, pago de matrícula, pensiones u otro tipo de aportes.
- Los compromisos y derechos que adquiere el estudiante: Clases, presentaciones, préstamo o alquiler de instrumentos e instalaciones de la escuela.
- Seguimiento de su participación y asistencia: Registro diario de asistencia, normatividad sobre las ausencias, faltas a conciertos y presentaciones.
- Condiciones de continuidad en el proceso: Por pagos, por mala utilización de instrumentos, de materiales y de instalaciones, por mal comportamiento.
- Momento de finalización del vínculo con la escuela: Cumplimiento de todos los contenidos programáticos de la escuela, grado, certificación.

Por supuesto todos estos aspectos están directamente vinculados a la misión y visión de la escuela, a lo que se definió en el plan estratégico como objeto del proceso y a los contenidos del proyecto educativo. Estas decisiones se deben tomar en el comité directivo y consignar en el manual de convivencia de la institución.

1.3.4. AGRUPACIONES Y PROGRAMACIÓN MUSICAL

El PNMC propone la práctica colectiva y de conjunto como estrategia ideal para la formación musical y social de los estudiantes; por lo tanto, la conformación y consolidación de las agrupaciones musicales debe ser un *producto* indiscutible de las escuelas.

Estas agrupaciones que de agrupaciones —que de acuerdo con el proyecto educativo están organizadas por niveles, por edades, por formatos, por prácticas— son el reflejo no solo del proceso y los resultados de la escuela de música, sino también de unas condiciones sociales, de un entorno cultural, de una experiencia y de una vivencia.

Las agrupaciones son la extensión de la escuela y el elemento más importante de proyección a la comunidad, por lo tanto su vínculo con ésta debe ser permanente.

Hay muchas formas de poner en contacto a las agrupaciones con la comunidad:

- A través de presentaciones didácticas y encuentros con otros espacios educativos o sociales: colegios, jardines infantiles, casas de la tercera edad, hospitales.

- En actividades de interacción con músicos, compositores o agrupaciones reconocidas en la comunidad: colaboraciones, creaciones conjuntas, talleres, encuentros.

- En actividades de interacción con padres de familia y otros miembros de la comunidad: talleres, tertulias, bailes, fiestas y bazares.

- En la realización de conciertos del municipio: participación en retretas, encuentros, festivales y otras actividades especiales del municipio.

- Concierto de muestra y seguimiento del proceso formativo: conciertos periódicos propios de la escuela, concierto de clausura del año.

- Conciertos especiales de visibilización y proyección de las agrupaciones: conciertos especiales en el auditorio de la escuela y otros auditorios, representación del municipio o de la escuela en festivales locales, regionales, nacionales o internacionales.

Cabe destacar que estas presentaciones o actividades deben responder a un ejercicio juicioso de planeación y organización de cronogramas para evitar saturación de actividades o gastos que no hayan sido contemplados y no están cubiertos en el Plan de Acción. Por lo tanto en esta planeación deben participar todas las instancias organizativas, académicas y de gestión (padres de familia) de la escuela.

¿Cuál es el papel de las muestras y participaciones en eventos musicales tanto al interior de la escuela como fuera de ella? ¿Cuáles serían los espacios de divulgación priorizados por la escuela? ¿Por qué? ¿Cuántas presentaciones podemos realizar anualmente de acuerdo con las condiciones musicales y económicas de la escuela?

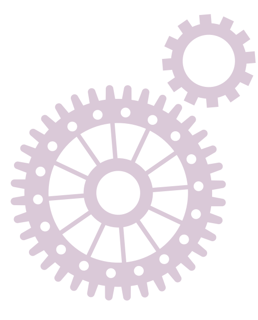
NOTA IMPORTANTE:

En ningún caso se debe utilizar con fines de lucro a los niños y jóvenes integrantes de las agrupaciones, ni pagarles honorarios ni bonificaciones por su actividad musical. Tampoco se deben utilizar los instrumentos de la escuela para fines privados.



Recuerde tener en cuenta:

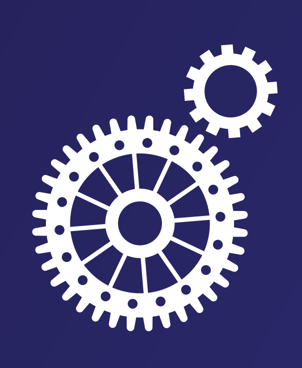
- Hacer gestión para conseguir patrocinios o padrinos para estas actividades.
- Presupuestar las necesidades: transporte, refrigerios, estadías, requerimientos técnicos, uniformes, instrumentos y otros. Conocer el costo real de cada presentación.
- Algunas de estas actividades permitirán recaudar recursos: Cobrar la entrada al concierto; recibir recursos o insumos por apoyar con la presentación a la promoción de imagen de alguna empresa o proyecto; ganarse un premio con la participación en un concurso.
- Contar con una programación anual de las agrupaciones. No importa el nivel en que se encuentren, siempre hay un escenario y un público apropiado para cada ocasión.
- Alimentar y apoyar la programación del auditorio de la escuela en caso de tenerlo.
- Siempre programe o divulgue con criterios de pertinencia y calidad.
- Las agrupaciones musicales son el principal producto de la escuela.





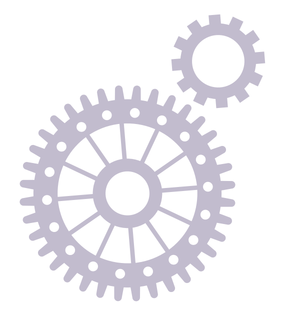
CAPITULO 2

SUSTENTABILIDAD Y ASOCIATIVIDAD





SOBRE LA SUSTENTABILIDAD



2.1. SOBRE LA SUSTENTABILIDAD

Una de las preocupaciones constantes que se presenta al enfrentar los proyectos de creación o fortalecimiento de la escuela de música, o en la construcción de un prototipo especializado para la escuela, es el de la sostenibilidad. ¿Qué hacer para que la escuela tenga continuidad? ¿Qué hacer para que la escuela sea sustentable y sostenible?

Hemos desarrollado a lo largo de ésta guía diferentes aspectos de la organización administrativa y académica que se consideran cruciales para la sostenibilidad de la escuela, y en cada aspecto se ha hecho alusión a la necesidad de contar con equipos o personas y estrategias específicas para el cumplimiento de cada una de las tareas, dependiendo de las realidades y particularidades de cada entorno.

Como premisa inicial tenemos que el fortalecimiento y sostenibilidad de las escuelas de música depende de la conjunción y articulación de varios agentes y actores presentes o no en el territorio y de la capacidad para involucrarlos, articularlos y hacerlos co-responsables en el proceso: entidades estatales (del sector cultural, de educación, de desarrollo social), entidades privadas, entidades del tercer sector (como las ONG y entidades sin ánimo de lucro), comunidad organizada en torno a la escuela (asociaciones de padres de familia, juntas de acción comunal, organizaciones de otros sectores), comunidad académica y sector musical organizado.

> *Se entiende por sustentabilidad y sostenibilidad la capacidad de un proyecto de arraigarse en el imaginario y la práctica social y de permanecer en el tiempo de manera digna, sin distorsionar sus objetivos y metas, en una perspectiva de fortalecimiento y consolidación, haciendo un uso razonable y equilibrado de los recursos económicos, sociales, culturales que lo componen. (Documento de lineamientos de iniciación musical 2015 PNMC)*

Es necesario reconocer por otra parte, que la sostenibilidad de las escuelas depende no solo de la articulación de estos agentes y actores en torno a la escuela, sino también de las acciones y relaciones con la actividad musical del entorno cercano y de otros contextos.

Estos son los factores que desde lo social contribuyen con la sostenibilidad de la escuela en un contexto más amplio de desarrollo musical:

- **Responsabilidad estatal:** Supone la participación activa y consciente, a favor del desarrollo musical, de los agentes gubernamentales y sus organismos de las ramas ejecutiva y legislativa del municipio, en coordinación con las instancias departamentales y nacionales.

- **Participación comunitaria:** Implica canalizar la fuerza de la población de los municipios para fortalecer los procesos musicales, mediante su iniciativa en la generación de proyectos autónomos y su intervención en el control social del recurso público.

- **Organización musical:** Exige un avance objetivo de asociación entre los agentes individuales e institucionales relacionados con las áreas de actividad musical, para el mejoramiento de su condición social y su proyección profesional.

- **Inversión privada:** Requiere un avance en la conciencia social y en la valoración cultural de agentes y empresas del sector privado, para invertir de manera sostenida y hacerse co-responsables del desarrollo musical en el municipio.

- **Articulación entre agentes:** Permite la generación de vínculos que potencian la capacidad individual de cada uno de los agentes anteriores, en función del fomento integral de la actividad musical para el desarrollo social, y en interacción con contextos regionales, nacionales y globales.

Institucionalización

- Creación de la Escuela Municipal de Música por Acuerdo/ Modificación de Acuerdo.
- Contratación Continua del músico docente.
- Inclusión de la escuela en el plan de desarrollo del gobierno.

Infraestructura

- Asignación y adecuación de sede para la escuela.
- Dotación de instrumentos, materiales pedagógicos y elementos básicos.
- Construcción de sedes especilizadas.

Participación

- Cobertura diversificada de población y territorio.
- Organización comunitaria en torno a la EMM.
- Apoyo a gestores lideres que jalonen proyectos y alianzas.

Planeación, seguimiento

La búsqueda de la sostenibilidad se entiende entonces como un sistema articulado de procesos organizativos, académicos y productivos que, dependiendo de las condiciones y capacidades de cada proyecto de escuela, definirá una ruta adecuada a sus particularidades.

Factores básicos de sostenibilidad

Se han identificado al interior del PNMC factores básicos de sostenibilidad que corresponden a diferentes niveles de estructuración y de relación entre sí.

Ahora bien, dentro de estos factores podemos definir diferentes niveles de estructuración y de relación entre sí, tal como un sistema integrado que se comporta como un todo, así como se plantea en el documento de Lineamientos de Iniciación Musical elaborado por el PNMC:

- Los fundamentos o cimientos del sistema: un proyecto educativo musical estructurado, coherente y pertinente, que reconozca el contexto y la apropiación y participación social por parte de la comunidad (organización comunitaria y valoración de la comunidad hacia el proyecto).
- Las condiciones: la financiación, la infraestructura, la dotación y el recurso humano.
- Las estrategias de visibilización y proyección social: circulación, divulgación y programación artísticas.
- Las líneas de gestión: vínculos y alianzas sector educativo, cooperación internacional.
- Mecanismos y pautas de planeación, seguimiento y evaluación (información, investigación y sistematización).

Formación

- Formación continua del músico docente y sus monitores.
- Elaboración de programas contextualizados.
- Planeación académica.
- Formación para la creación y el disfrute.

Producción

- Productos y servicios musicales.
- Circulación Musical.
- Proyectos Comunitarios.

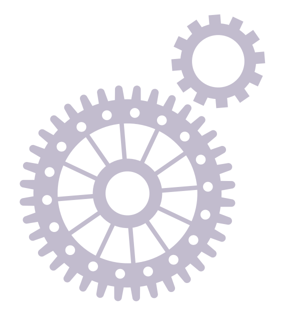
y evaluación

Ejemplo de ruta de sostenibilidad:

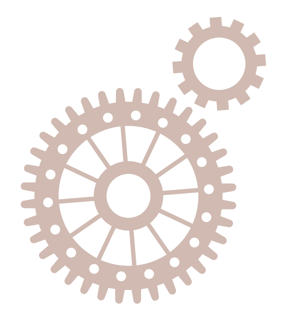
Eje de acción	Acciones requeridas	Indicadores propuestos
• Conformar un proyecto de escuela basado en el diálogo, concertación e integración entre la comunidad local, la comunidad regional y las entidades del Estado, buscando su institucionalización, arraigo y pertinencia.	• Realizar ejercicio de planeación general o estratégica. • Dinamizar estructura orgánica de gobierno de la escuela. • Crear organización de padres de familia. • Concertar mecanismo de toma de decisiones colegiada, con riesgo compartido entre actores. • Establecer estrategia de socialización y visibilización de la escuela. • Establecer alianzas con organizaciones de la región, el departamento o el país. • Acordar estrategia para rendición de cuentas sobre actividades de la escuela. • Definir mecanismo de gestión de proyectos e iniciativas ante actores con presencia en la región.	• Organigrama de la escuela de música. • Asociación de Padres de Familia tomando decisiones sobre escuela de música. • Acciones concertadas entre actores locales. • Alianzas estratégicas realizadas. • Ruta de gestión de proyectos y recursos.
• Consolidar un modelo pedagógico que posibilite la estructura programática de la escuela.		
• Estructurar el proyecto de escuela mediante la construcción de un eje dinámico en torno a la investigación-formación-creación-producción que permita un despliegue coordinado pero diversificado de los distintos procesos de desarrollo.	• Realizar inventario (a manera de directorio) de los recursos culturales y artísticos del municipio y de la región. (se sugiere herramienta o aplicativo que permita mantener actualizado el inventario). • Realizar análisis de la cadena de valor del campo musical en la región (con énfasis en procesos creativos, productores, proveedores, comercializadores, consumidores). • Definir o seleccionar subsector en el cual resulte estratégico hacer inversiones (de acuerdo a resultado de análisis de cadena de valor). • Prestar asistencia técnica a agentes y organizaciones identificadas en procesos productivos según análisis de cadena de valor (construcción de capacidades/capacitación). • Desarrollar articulaciones con Instituciones Educativas locales y con universidades con presencia en la región. • Establecer alianzas estratégicas entre sector público y privado, con capacidad de generar redes de apoyo.	• Inventario de recursos culturales. • Documento de análisis participativo de la cadena de valor. • Plan de priorización de inversiones sobre eslabones de la cadena de valor. • Unidades productivas asesoradas. • Unidades productivas con planes a la medida. • Alianzas con instituciones del sector educativo. • Plan de acción para certificación de la escuela de música. • Alianzas con sector público. • Alianzas con sector privado.

Eje de acción	Acciones requeridas	Indicadores propuestos
‣ Diseñar una política de programación y circulación artística que favorezca la apropiación social de la música y de la labor de la escuela y promueva su proyección regional, nacional e internacional.	‣ Diseñar estrategia de apropiación social del patrimonio musical del municipio o de la región.	‣ Uso sostenible del espacio. ‣ Incremento del acceso.
‣ Formular y gestionar proyectos productivos (rentabilidad social y económica) y procesos organizativos (capital social) coordinados con los criterios y orientaciones del proyecto de escuela y sus modelos de gestión y formación.	‣ Definir alcances y cadena de valor de los proyectos concertados. ‣ Formar a actores representativos de la estructura de gobernanza de la escuela, en formulación de proyectos. ‣ Crear un banco de proyectos de la escuela de música, con fuentes de financiación identificadas. ‣ Explorar y concertar la estructuración de un modelo cooperativo para gestionar los procesos productivos de la escuela.	‣ Proyectos formulados. ‣ Personas formadas en formulación y gestión de proyectos. ‣ Banco de proyectos creado. ‣ Modelo organizativo funcionando.
‣ Articular una red de apoyo con participación de instituciones públicas, privadas y comunitarias, que fortalezca los vínculos y garantice la definición de responsabilidades compartidas y la inversión continua.	‣ Identificar red de apoyo: amigos de la escuela (patrocinadores, padrinos, acompañantes). ‣ Actividades que vinculen miembros a la red. ‣ Gestionar los proyectos, con el apoyo de actores reconocidos en las diferentes fuentes de financiación. ‣ Construir y organizar con los diferentes agentes de la red las tareas correspondientes de respaldo, gestión y acompañamiento ‣ Visibilizar y posicionar el papel y liderazgo del director de la escuela ante la comunidad.	‣ Incremento de miembros de la red de apoyo. ‣ Proyectos gestionados. ‣ Incremento y diversificación de fuentes de financiación.

Por Martín A. Medina




SOBRE LA
ASOCIATIVIDAD



2.2. SOBRE LA ASOCIATIVIDAD

La participación comunitaria ha sido primordial en el proceso de desarrollo y sostenibilidad de las escuelas. No en vano las escuelas más estables y sobresalientes del país cuentan con el respaldo incondicional de la comunidad y especialmente de los padres de familia.

A mayor proyección de la escuela a la comunidad, mayores niveles de arraigo y apropiación por parte de ésta. Se da entonces una relación de simbiosis en donde escuela–comunidad generan dinámicas de beneficio mutuo: la comunidad encuentra en la escuela un referente de formación, creación y producción musical que logra representarla e identificarla, y la escuela encuentra en la comunidad el respaldo necesario para su sostenibilidad y continuidad.

Son múltiples lo ejemplos de asociaciones de padres de familia o de miembros de la comunidad que organizados formalmente o no, han sido vitales para el fortalecimiento de la escuela: desde las que hacen actividades domésticas y puntuales para recaudar fondos que permitan la compra de un instrumento, o dar los refrigerios en una presentación; hasta las muy formalizadas y estructuradas que se convierten en la entidad operadora o administradora de la escuela en convenio con la alcaldía municipal y se cualifican para la formulación y gestión de proyectos productivos, para la generación de alianzas estratégicas y otras acciones de gestión en beneficio de la escuela.

El trabajo asociativo en torno a la escuela permite:

- Potenciar el arraigo de la escuela en la comunidad
- Plantear conjuntamente proyectos de fortalecimiento
- Lograr nivel de continuidad frente a los cambios administrativos y políticos
- Gestionar recursos
- Generar confianza y transparencia
- Apoyar acciones de articulación institucional

La formalización y maduración de la asociatividad permite cualificar y obtener mejores logros en la gestión. La constitución legal da un marco de acción y de interlocución a las asociaciones que les facilita:

- Interactuar con entidades, empresas, agentes de cooperación y acceder a recursos estatales y privados.
- Tienen mayor facilidad para contratar con el estado y ofertar servicios.
- Pueden presentar proyectos y ejecutar recursos.
- Pueden recaudar fondos y operar algunas estructuras de las escuelas tales como el auditorio, la cafetería y otras actividades que generen ingresos y rentabilidad.

De igual manera estas asociaciones se convierten en interlocutores válidos de la escuela frente a las comunidades, administraciones y entidades de carácter público o privado; hacen parte de los órganos directivos de la escuela; acompañan los procesos de planeación y proyección de las actividades y sirven de garantes de continuidad, transparencia y calidad de los procesos.

- **Los vínculos y relaciones que se desprendan de las acciones que puede realizar una asociación de padres o asociación comunitaria vinculada a la escuela, debe estar claramente reglamentada y aprobada por los estamentos directivos de la escuela.**
- **Recuerden que los alcances y competencias se construyen en consenso y deben estar consignados en el manual de convivencia.**

ANEXOS

ANEXO 1. MODELO DE ACUERDO MUNICIPAL PARA LA CREACIÓN DE LA ESCUELA DE MÚSICA

VERSIÓN 1

MODELO DE ACUERDO MUNICIPAL N. XXXXX

(Fecha de Acuerdo)

POR EL CUAL SE CREA LA ESCUELA DE MUSICA ___________ DEL MUNICIPIO DE ____

El Concejo Municipal de __________, en uso de sus atribuciones constitucionales y legales, en especial las contenidas en el artículo 313 numeral 4 de la Constitución Política de Colombia, Artículo 32 de la ley 136 de 1994, el Articulo 76 de la ley 715 del 2001 y la Ley 397 de 1997 en sus artículos 17, 18, 22 , 25 y

CONSIDERANDO:

a. Que es fundamental fortalecer la formación musical de la población infantil, juvenil y adulta del municipio, impulsando diversas prácticas musicales.

b. Que con el propósito de garantizar la equidad de oportunidades educativas y culturales, se hace necesario ofrecer alternativas de formación para las nuevas generaciones tanto en el contexto urbano como en el rural.

c. Que el presente acuerdo está basado en el propósito de ampliar y fortalecer la práctica, el conocimiento y el disfrute de la música en el municipio, como expresión cultural.

d. Que con base en los antecedentes culturales y musicales del municipio, se considera necesario constituir una escuela especializada de música que logre altos niveles de formación y producción musical.

e. Que para el fortalecimiento del desarrollo cultural del municipio es necesario que se dicten normas sobre la organización y funcionamiento de la Escuela de Música con una perspectiva especializada, que proyecte esta vocación creativa y formativa de su población.

f. Que es importante armonizar y articular los procesos de desarrollo musical local con las políticas sectoriales del Plan Nacional de Música para la Convivencia del Ministerio de Cultura.

De conformidad con lo expuesto,

ACUERDA:

ARTICULO PRIMERO: La escuela de música tendrá por objeto estructurar e implementar un proyecto diversificado de formación de calidad, pertinencia y amplia cobertura poblacional y territorial, que contribuya a valorar, fortalecer y proyectar la creación, producción e investigación musical local, en dialogo con los procesos y productos musicales del país y del mundo.

ARTICULO SEGUNDO: La Escuela de Música, es un ente de carácter público que depende directamente de la Alcaldía Municipal, quien se encargará de representarla jurídicamente, de garantizar su funcionamiento, el mantenimiento de la sede y sus dotaciones instrumentales, mobiliarias y tecnológicas, así como de la contratación del personal docente y operativo.

PARÁGRAFO PRIMERO: La sede de la escuela de música la asignará la Alcaldía Municipal, con un espacio que brinde condiciones aptas de iluminación, ventilación y adecuación acústica que garanticen la seguridad, salubridad y comodidad necesarias para el correcto desarrollo de su misión. La adminisvexclusivo de los espacios para la formación musical.

ARTICULO TERCERO: La Alcaldía Municipal incluirá en el plan de desarrollo del municipio la escuela de de música como proyecto y garantizará anualmente el presupuesto necesario de funcionamiento e inversión. Para la financiación y funcionamiento podrán destinarse recursos del sistema general de participación correspondiente al sector cultura o de fortalecimiento institucional, del sistema general de regalías, recursos provenientes de la estampilla pro cultura, de recursos del impuesto al consumo de la telefonía móvil, recursos propios, aportes de personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, municipales, departamentales, nacionales o internacionales, sin perjuicio de los aportes que haga la organización de padres de familia de los estudiantes de la Escuela Municipal de Música.

PARAGRAFO PRIMERO: Para tales efectos la Alcaldía Municipal podrá celebrar convenios con entidades públicas, sin ánimo de lucro, nacionales o internacionales, con el fin de garantizar su funcionamiento.

ARTÍCULO CUARTO: Los procesos que se llevarán a cabo desde la escuela Municipal de Música, tendrán como finalidad la formación musical integral de la población infantil, juvenil y adulta, en las prácticas de bandas, coros, músicas tradicionales, orquestas, músicas urbanas y demás expresiones pertinentes para el fortalecimiento y proyección de las prácticas musicales del municipio y la región, al igual que su articulación con los procesos educativos. Es responsabilidad de la Alcaldía Municipal y del Coordinador Musical de la Escuela, promover la participación de la población beneficiaria a través de convocatoria pública realizada anualmente y definir los canales de comunicación para garantizar su divulgación tanto en el espacio rural como en el urbano.

ARTÍCULO QUINTO: La escuela de música deberá contar con una organización no gubernamental integrada por los padres de familia de los estudiantes matriculados, que servirá de apoyo al desarrollo del objeto de la escuela de música en el fomento de proyectos productivos y en la consecución de recursos ante organismos estatales y no estatales con la finalidad de lograr su crecimiento y fortalecimiento como institución.

ARTÍCULO SEXTO: El presente acuerdo rige a partir de su sanción y publicación y deroga todas las disposiciones que le sean contrarias.

PUBLÍQUESE, REVÍSESE Y CÚMPLASE

Dado en ______________ del Honorable Consejo Municipal, __________ a los ______ días del mes de ________________ del año ____

Firma el Presidente Consejo Municipal

____

Número de cédula____________________________________

VERSIÓN 2

Modelo de Modificación de Acuerdo Municipal de Escuela de Música

ACUERDO No.____

(Fecha del acuerdo)

"POR EL CUAL SE MODIFICA EL ACUERDO No ______DEL día DE mes DE año CREACIÓN DE LA ESCUELA DE MÚSICA DEL MUNICIPIO_______________________________________"

El Concejo Municipal de ______________, en uso de sus atribuciones constitucionales y legales, y en especial las contenidas en el artículo 313 de la Constitución Política de Colombia, Artículo 32 de la ley 138 de 1994, el Articulo 76 de la ley 715 del 2001 y la Ley 397 de 1997 en sus artículos 17, 18

CONSIDERANDO:

c. Que mediante el Acuerdo No ____ del _____ de ____de _______ expedido por el Concejo Municipal, se creó la escuela de música __________del municipio de _________________ ,

d. Que el presente acuerdo está basado en el propósito de ampliar y fortalecer la práctica, el conocimiento y el disfrute de la música en el municipio, como expresión cultural.

e. Que es fundamental fortalecer la Escuela de Música para la formación musical de la población infantil, juvenil y adulta, en donde se impulsen diversas prácticas musicales del Municipio.

f. Que con el propósito de garantizar la equidad de oportunidades educativas y culturales, se hace necesario ofrecer alternativas de formación para las nuevas generaciones tanto en el contexto urbano como en el rural.

g. Que con la ampliación de la perspectiva, cobertura y alcances de la Escuela Municipal de Música, se requiere transformar el Acuerdo de creación No _____ del______, con el objeto

de actualizar sus contenidos a las condiciones de diversificación, de administración, de procesos misionales y de participación, en la perspectiva de garantizar la sostenibilidad económica, social y cultural de la misma. (de acuerdo con el motivo de la modificación)

h. Que con la construcción de la nueva sede de la Escuela Municipal de Música, se requiere transformar el Acuerdo de creación ____ de _____, con el objeto de actualizar sus contenidos a las condiciones de infraestructura, de administración, de procesos misionales y de participación, en la perspectiva de garantizar la sostenibilidad económica, social y cultural de la misma. (de acuerdo con el motivo de la modificación).

ACUERDA:

ARTÍCULO PRIMERO: OBJETO: Modificase el Artículo primero del Acuerdo ____ de _____ el cual quedará establecido de la siguiente manera: La Escuela Municipal de Música ______________, tendrá por objeto estructurar e implementar un proyecto diversificado de formación y práctica musical de calidad, pertinencia y amplia cobertura poblacional y territorial, que contribuya a valorar, fortalecer y proyectar la creación, producción e investigación musical local y regional en diálogo con los procesos y productos musicales del país y del mundo.

ARTÍCULO SEGUNDO: Modificase el Artículo Segundo del Acuerdo ____ de ____, quedando de la siguiente manera: La Escuela Municipal de Música __________es un ente de carácter público que depende directamente de la Alcaldía Municipal, quien se encargará de representarla jurídicamente, de garantizar su funcionamiento, el mantenimiento de la sede y sus dotaciones instrumentales, mobiliarias y tecnológicas, así como de la contratación del personal docente y operativo. PARAGRAFO PRIMERO: Para efectos de su planeación, organización y funcionamiento, la Escuela de Música estará regida por un Comité Directivo, conformado por el Alcalde del Municipio, el presidente de la Asociación de Padres de Familia de la Escuela de Música, los representantes legales de las entidades en convenio con la Alcaldía para el fortalecimiento de la Escuela de Música, un representante de las ONG de base comunitaria con presencia en el municipio elegido democráticamente entre ellas. Serán Invitados permanentes al Comité, el coordinador de cultura del municipio, el coordinador musical y el coordinador administrativo de la escuela. Las decisiones de planeación, administrativas y contractuales de la Escuela de Música deberán ser aprobadas por este Comité. PARÁGRAFO SEGUNDO: La sede de la escuela de música corresponde a _________, ubicado en la _____________

ARTICULO TERCERO: DE LA FINANCIACIÓN: Modifícase el Artículo Tercero y suprímanse sus parágrafos primero y segundo, quedando de la siguiente manera: La Alcaldía Municipal incluirá en el plan de desarrollo del municipio la Escuela Municipal de Música como proyecto de inversión y garantizará anualmente el presupuesto necesario de funcionamiento e inversión. Para la financiación y funcionamiento de la Escuela Municipal de Música podrán destinarse recursos del sistema general de participaciones correspondientes al sector cultura o de fortalecimiento institucional, del sistema general de regalías, recursos provenientes de la estampilla pro cultura, de recursos del impuesto al consumo de la telefonía móvil, aportes de personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, municipales, departamentales, nacionales o internacionales, sin perjuicio de los aportes que haga la organización de padres de familia de los estudiantes de la Escuela Municipal de Música. PARAGRAFO: Para tales efectos la Alcaldía Municipal podrá celebrar convenios con entidades públicas y sin ánimo de lucro, nacionales o internacionales, con el fin de garantizar su funcionamiento.

ARTICULO CUARTO: Modifícase el Artículo Cuarto del Acuerdo ____de______, quedando de la siguiente manera: DE LA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO: con el fin de asegurar el adecuado funcionamiento de la escuela de música, la Alcaldía Municipal garantizará el equipo administrativo y docente requerido, el cual deberá contar con coordinador musical de la escuela, coordinador administrativo, secretaria, personal de servicios generales, asesor psicosocial, sistematizador o investigador, docentes para atender las diferentes agrupaciones, prácticas musicales y la formación teórica de acuerdo con los perfiles descritos en el Manual de Funciones de la escuela de música.

ARTÍCULO QUINTO: DEL USO DE LA INFRAESTRUCTURA: La administración de la Sede de la Escuela de Música, estará a cargo de la Alcaldía Municipal. Esta se encargará de garantizar el uso exclusivo de los espacios para la formación y la circulación musical y artística PARAGRAFO: Tanto el auditorio, las aulas de

ensayo, las bodegas de instrumentos, los centros de producción y de escucha, oficinas, cafetería y áreas comunes, son de uso exclusivo de la escuela municipal de música. Estos espacios no se podrán destinar para otros fines distintos a los contemplados en el presente Acuerdo.

ARTICULO SEXTO: DEL USO Y ALMACENAMIENTO DE LAS DOTACIONES INTRUMENTALES, MOBILIARIAS Y TECNOLÓGICAS: Las dotaciones instrumentales, mobiliarias y tecnológicas son para el uso exclusivo de la Escuela de Música, tanto para la práctica formativa como para la producción y circulación de los procesos musicales. Es responsabilidad de la Alcaldía Municipal mantener el inventarío actualizado anualmente de estas dotaciones y velar por su adecuado uso y el mantenimiento de las mismas, con fines estrictamente pedagógicos y artísticos. Para tal fin, la Alcaldía Municipal deberá incluir estos inventarios en la póliza global del municipio. PARAGRAFO: Las indicaciones sobre el uso, almacenamiento y mantenimiento de las dotaciones instrumentales, se encuentran contenidas en el Manual interno de manejo del almacén.

ARTICULO SÉPTIMO: DE LOS PROCESOS MUSICALES: Los procesos que se llevarán a cabo desde la Escuela Municipal de Música, tendrán como finalidad la formación musical de la población infantil, juvenil y adulta, en las prácticas de bandas, coros, músicas tradicionales, orquestas, músicas urbanas y demás expresiones pertinentes para el fortalecimiento y proyección de las prácticas musicales del municipio, al igual que su articulación con los procesos educativos

ARTÍCULO OCTAVO: DE LOS COSTOS DE MATRÍCULA Y DE LA DESTINACIÓN DE ESTOS RECURSOS: La escuela de música estará abierta a los niños, niñas, jóvenes y adultos interesados en formarse musicalmente. Todo estudiante deberá cancelar por concepto de matrícula semestral el valor de _____ Salario Mínimo Diario Legal Vigente (SMDLV). El monto recaudado por concepto de matrícula se destinará, como contribución a la sostenibilidad de la escuela, a actividades tales como: programación y circulación artística y pedagógica, giras, uniformes, reparación y mantenimiento de instrumentos, así como a otras que considere pertinente el Comité Directivo. Este rubro será administrado por la Asociación de Padres de Familia, previa reglamentación.

ARTÍCULO NOVENO: DE LA ORGANIZACIÓN COMUNITARIA EN LA ESCUELA MUNICIPAL DE MÚSICA: La Escuela de Música deberá contar con una organización no gubernamental integrada por los padres de familia de los estudiantes matriculados en ella, que servirá de apoyo al desarrollo del objeto de la Escuela de Música en el fomento de proyectos productivos y en la consecución de recursos ante organismos estatales y no estatales con la finalidad de lograr su crecimiento y fortalecimiento como institución,

ARTÍCULO DÉCIMO: El presente Acuerdo rige a partir de la fecha de su sanción legal y publicación y deroga las disposiciones que le sean contrarias.

PUBLÍQUESE, REVÍSESE Y CÚMPLASE

Dado en ________________ del Honorable Consejo Municipal, ___________ a los ______ días del mes de __________ del año ____

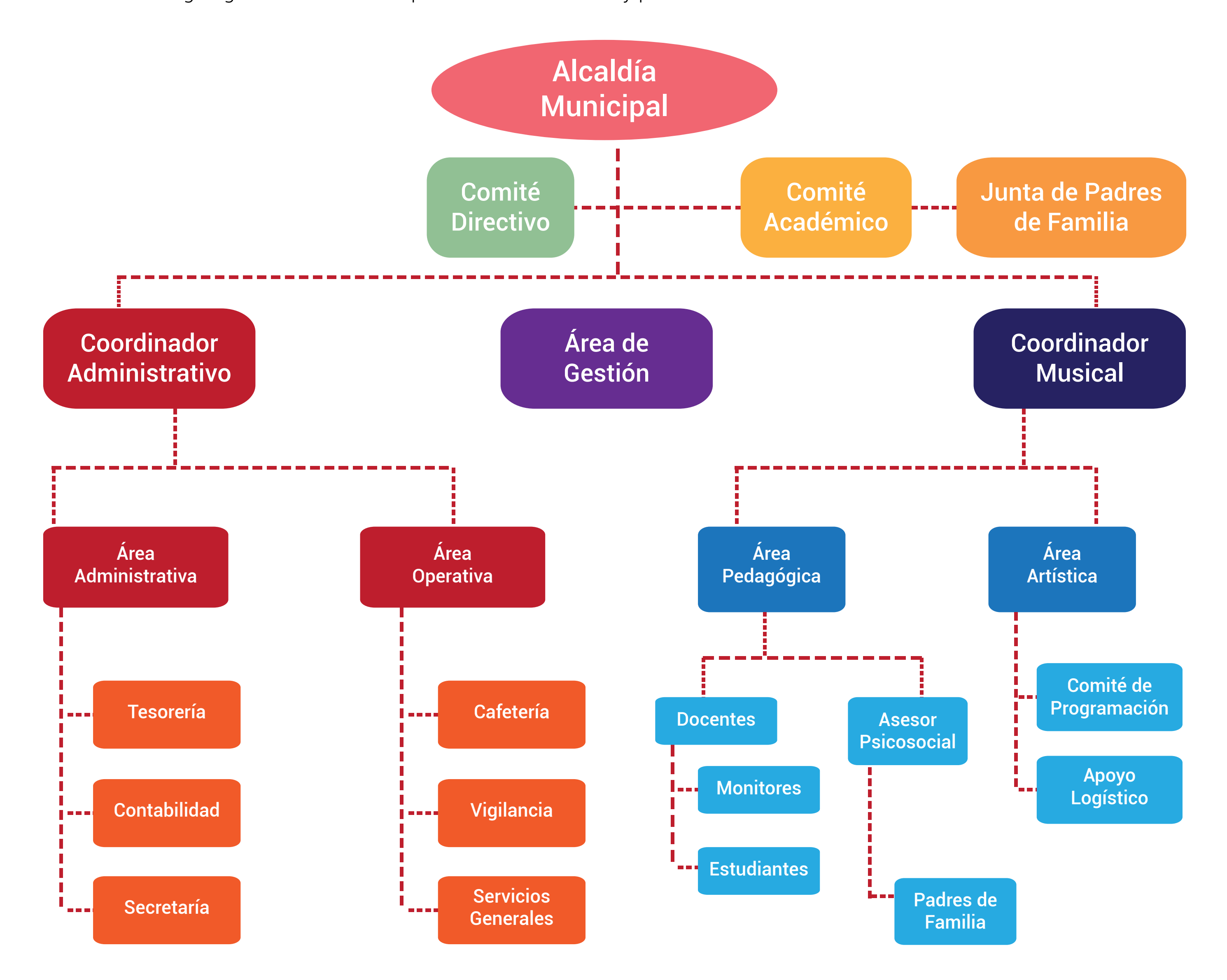
Firma el Presidente Consejo Municipal

____

Número de cédula____

Anexo 2. ORGANIGRAMA

*Este modelo de organigrama debe ser adaptado a las realidades y particularidades de cada escuela.



BIBLIOGRAFIA

Fuentes, Claudia de; Planeación Estratégica. Taller de Innovación, UAM – Azcapotzalco

Ministerio de Cultura: Plan Nacional de Música para la Convivencia (2015). Lineamientos de Iniciación Musical. Bogotá

Ministerio de Cultura: Plan Nacional de Música para la Convivencia (2012). Guía para Alcaldes y Gobernadores de Colombia

Medina, Martín; Ruta sustentabilidad escuela de música de El Carmen de Bolívar (2014). Plan Nacional de Música para la convivencia. Documento de trabajo.

Mejía, Claudia; Equipo de trabajo de la escuela de El Carmen de Bolívar; Procesos de convocatoria y selección de equipos de docentes, dirección, psicosocial y de sistematización (2014). Plan Nacional de Música para la convivencia. Documento de trabajo.

Páginas web

Guía de la Calidad. El Modelo FQM. (consultado el 20 de septiembre de 2015) http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico

Suarez R, Carina. Generalidades de un planteamiento estratégico. http://www.monografias.com/trabajos7/gepla/gepla.shtml

Departamento Administrativo de la Función Pública. Guía para establecer o modificar manual de funciones 2014 DAFP.

http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/funciones_y_competencias_laborales._instructivo.pdf

Promonegocios.net. Tipos de organigramas. (Citado el 12 de septiembre de 2015) http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html

Grupo de Trabajo para la Salud y Desarrollo Comunitario de la Universidad de Kansas. Caja de Herramientas Comunitarias. Capitulo 8. Desarrollar un plan Estratégico. 2015 (Citado el 23 de octubre d 2015) http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/estructura/estrategia-planificacion

